

ارتباط بین سبک های رهبری مدیران با توانمندی کارکنان تربیت بدنی آموزش و پرورش شهر تهران خدا بخش راهدار، علی محمد مبصر آزاد^۲

چکیده

پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین سبک های رهبری مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش شهر تهران با توانمندی کارکنان آن ها می پردازد. این تحقیق بر مبنای هدف از نوع تحقیقات کاربردی و بر حسب روش گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران و کارکنان تربیت بدنی آموزش و پرورش شهر تهران تشکیل دادند که ۱۰۳ نفر می باشند. نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان برابر با ۸۰ نفر می باشد که پس از توزیع پرسشنامه تعداد ۷۷ پرسشنامه به طور صحیح برای تجزیه و تحلیل آماری عودت داده شد. ابزار تحقیق شامل پرسشنامه سبک های رهبری مدیران سالزمن و اندرکولک (۱۹۸۲) بوده که نیمرخ مرتبط با سبک های رهبری در سه طیف رهبری آزادمنشانه، رهبری تلفیقی و رهبری آمرانه را ترسیم می نماید. و نیز پرسشنامه توانمندسازی کارکنان اسپریتزر (۱۹۹۵) که مؤلفه های مؤثر بودن، معنی داری، احساس شایستگی و حق انتخاب را در برمی گیرد. روایی محتوایی پرسش نامه ها مورد تأیید متخصصان علوم تربیتی قرار گرفته است. پایایی پرسش نامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه سبک های رهبری مدیران ۰/۸۷ و برای توانمندسازی کارکنان اسپریتزر ۰/۸۹. برآورد گردید. برای تجزیه و تحلیل از روش های آماری توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. نتایج نشان داد بین مؤلفه سبک رهبری مدیران با توانمندی کارکنان ($P=0/000 \leq 0/05$ و $r=0/698$)، ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد. نتایج همچنین نشان داد بین رهبری آزادمنشانه و رهبری تلفیقی با توانمندی کارکنان رابطه مثبت و معنی دار و بین رهبری آمرانه با توانمندی کارکنان رابطه منفی و معنی دار وجود دارد.

کلید واژه ها: سبک های رهبری، توانمندی و کارکنان تربیت بدنی.

^۱ - دانش آموخته مدیریت استراتژیک ورزش، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران جنوب (نویسنده مسئول)

khodabakhsh.rahdar@gmail.com

^۲ - کارشناس ارشد مدیریت آموزشی و مدرس دانشگاه ali_mobaser@yahoo.com

مقدمه

اهمیت هدایت به حدی است که برخی از صاحب‌نظران علم مدیریت، موفقیت هر مدیر را در گرو توان وی در هدایت نیروی انسانی می‌دانند، شیوه‌های رهبری به شدت تحت تأثیر محیط فرهنگی جوامع قرار دارد؛ به طوری که می‌توان گفت «شیوه‌های رهبری و مدیریت» در هر تمدن، جلوه‌ای از ساخت فرهنگی آن تمدن است. بدیهی است که ساختار فرهنگی هر جامعه نیز تحت تأثیر محیط‌های اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و اعتقادی و هنری آن جامعه قرار دارد، بنابراین مدیر تا حد زیادی تابع ساخت فرهنگی محیط است. و همچنین هنگام کاربرد نظریه‌های راهبردی باید دانست که این نظریه‌ها با توجه به چه محیطی ارائه شده‌اند و به کارگیری آنها مستلزم وجود چه مقتضیاتی است (رضائیان، ۱۳۸۷). هدایت، بر تلاش مدیر برای انگیزش کارکنان به منظور نیل به اهداف سازمانی، دلالت دارد. این تلاش به سه طریق صورت می‌گیرد: رهبری، انگیزش و برقراری ارتباطات (آگراوال، ۱۹۸۲)

در مورد مفهوم رهبری، تفاوت‌آرا و نظریه‌ها بسیار است. گروهی رهبری را بخشی از وظایف مدیر محسوب می‌کنند؛ در حالی که گروهی دیگر دامنه مفهوم «رهبری» را وسیع‌تر از «مدیریت» می‌دانند و به نظر این گروه رهبری عبارت است از «اقدام برای ترغیب دیگران به تلاش مشتاقانه برای نیل به اهداف معین» (کیت دیویس، ۱۹۸۱) برخی نیز معتقدند که رهبری یعنی «فعالیت‌های که مردم را برای تلاش‌های مشتاقانه در جهت تحقق اهداف گروهی، تحت تأثیر قرار می‌دهد» (تری، ۱۹۷۷). به دیگر سخن، رهبری عبارت است از «تحت تأثیر قراردادن دیگران برای کسب هدف مشترک» (کوونتز، ۱۹۸۸). در تفاوت مفهوم رهبری و مدیریت نیز گاهی گفته می‌شود که رهبری یعنی نفوذ در دیگران برای نیل به هدف، حال اگر این نفوذ برای نیل به اهداف سازمانی باشد، آن را مدیریت می‌نامند، زیرا برای مدیر، اهداف سازمانی اولویت دارد، در حالی که رهبر ممکن است هدف‌های متنوع و متعددی داشته باشد (رضائیان، ۱۳۸۷). بتکس و سهرابی فرد (۲۰۱۲) در تحقیق خود توانمندسازی کارکنان را فرآیند بهبود وضعیت

-
1. Agrawal
 2. Davis.Keith
 3. Terry
 4. Koountz
 - 5 .Bektes

کارکنان با استفاده از آموزش، به اشتراک گذاشتن اطلاعات و کار گروهی و نیز افزایش اختیارات کارکنان برای تصمیم گیری تعریف کرده‌اند.

هس فیدل^۱ توانمندسازی را فرآیندی می‌داند که به فرد امکان و اختیار فکر کردن، رفتار کردن، کنترل و تصمیم گیری مستقل در مورد انجام وظایف شغلی را می‌دهد و این حالتی از حس خود توانمند کردن است که شخص می‌تواند وظایف مربوط به شغل خود را کنترل کند. برخلاف آنچه افراد فکر می‌کنند که مدیر به واسطه داشتن قدرت باید توانمندسازی را به کارکنان خود القاء کند، بلکه باید توانمندسازی را به عنوان فرآیندی فردی نگاه کرد که فرد را قادر می‌سازد به طور مستقل تصمیم گیری کند، فعالیت‌هایش را انجام دهد و بتواند اعمالش را کنترل و بررسی نماید و در این راستا سازمان‌ها مسئول هستند که محیط کاری را فراهم سازند تا از طریق توانمندسازی به پرورش، تقویت، توانایی، اشتیاق و تمایل کارکنان خود کمک نمایند. توانمندسازی افراد را ملزم به کسب مهارت، دانش و قدرت می‌داند تا بتوانند به زندگی‌شان تأثیر و نفوذ داشته باشند (هوبس^۲، ۲۰۰۹).

همچنین در مورد شرایط سازمانی زمینه‌ساز توانمندسازی کارکنان باید گفت: نظریه پردازان مدیریت و سازمان معتقدند برای اینکه کارکنان احساس توانمندی کنند باید شرایط و بسترهای لازم در سازمان فراهم شود. سازمان، مدیریت و کارکنان باید آمادگی‌های لازم را داشته باشند. داشتن اهداف و پیش‌روشن، ساختار سازمانی، نظام پاداش‌دهی، رشد حرفه‌ای کارکنان، دسترسی کارکنان به منابع، راهبردهای رهبری و مدیریت توانمندسازی کارکنان، فراهم‌نمودن اطلاعات، اعتمادسازی، سبک رهبری، مدیریت مشارکتی، تفویض اختیار، استقلال و آزادی عمل کارکنان مواردی هستند که در توانمندسازی کارکنان مورد اهمیت می‌باشند.

یکی دیگر از فنون و راهبردهایی که با توانمندسازی کارکنان ارتباط دارد و محقق هم به دنبال تاثیر این دو مولفه با هم می‌باشد، سبک رهبری است (اسکات و ژافه ۱۹۱، کانگر و کانانگو ۱۹۸۸، نسان و هولت^۳ ۲۰۰۳، فوی ۱۹۷، رمزدن ۱۹۹۷، توماس و ولتهوس ۱۹۹۰). سبک مدیریت مستبدانه، کنترل و اظهار نظر کارکنان را محدود و حس ناتوانی را در آنان ایجاد می-

1 . Heathfied
2 . Hobbs
3. Nesan & Holt

نماید (بلاک ۱۹۸۷، کانتر ۱۹۸۶ نقل از کانگر و انانگو، ۱۹۸۸). در سازمان‌های سنتی سبک رهبری دستوری و در سازمان‌های شبکه‌ای سبک رهبری دموکراتیک یا اشتراک مساعی معمول است (اسکات و ژافه، ۱۹۹۱).

سازمان‌هایی که از طرق مختلف مشارکت کارکنان را در تصمیم‌گیری فراهم می‌کنند احتمالاً کارکنان آنان بیشتر احساس توانمندی می‌کنند (کانگر و کانانگو ۱۹۸۸، اسپریتزر ۱۹۹۶، باون و لاولر ۱۹۹۵، مارکور ۱۹۹۶، زیمرن ۱۹۹۵، اسکات و ژافه ۱۹۹۱ و ساچ و کاسلواسکی ۲۰۰۰). در جوهای مشارکتی خلاقیت، قدردانی و آزادی عمل کارکنان زیاد است و در جوهای غیرمشارکتی کنترل، دستور و امور قابل پیش‌بینی مهم هستند (اورد و سلمان ۱۹۸۹ نقل از اسپریتزر، ۱۹۹۶). علاوه بر این جوهای مشارکتی تأکید بر کمک فردی و ابتکار نسبت به زنجیر فرماندهی و کنترل دارند. چنین جوی به سرمایه انسانی برای موفقیت سازمان و خلاقیت کارکنان و ابتکار برای پاسخگویی سازمانی در قبال محیط خارجی رقابتی تأکید دارد (باون و لاولر، ۱۹۹۵).

به زعم بنیس^۱ توانمندسازی از طریق مدیریت مشارکتی، شامل تقویت این احساس در افراد است که آنها در مرکز رویدادهای سازمان قرار دارند نه در پیرامون آن. این امر به‌طور کارآمد باعث خواهد شد هر فردی در سازمان احساس کند در موفقیت سازمانش نقش دارد و به همین دلیل، سازمان برای او آزادی عمل و تعهد قائل است. حرکت به سمت خود رهبری یک فرآیند است. فرآیندی که رهبران باید به موازات بلوغ زیردستان، سبک رهبری خود را به گونه‌ای تنظیم کنند که آنها را از حالت «وابستگی» به سمت عدم وابستگی و در نهایت وابستگی متقابل سوق دهد (احمدی و همکاران، ۱۳۹۰). استقلال و آزادی عمل در حیطه کاری یکی از عواملی است که با توانمندسازی کارکنان ارتباط دارد (رمزدن ۱۹۹۷، فوکس ۱۹۹۸، مارکور ۱۹۹۶، ساچ و کاسلواسکی ۲۰۰۰ و دنتون و همکاران ۲۰۰۱). استقلال به درجه اعمال کنترل بر روش‌های انجام کار، طرح‌ریزی انجام شغل و معیارهای مورد استفاده در ارزشیابی عملکرد در انجام وظایف شغلی اشاره دارد (دنتون و همکاران، ۲۰۰۱).

سوئید (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان تصور افسران پلیس در مورد مفهوم سبک های رهبری و کاربردشان که بر روی ۱۵۴ نفر از افسران پلیس در دو کشور خاورمیانه انجام داده بود، دریافت که ارتباط مثبت و معنی داری بین بعضی از ابعاد رهبری تبدلی و تحولی و رضایت رهبری وجود دارد. ارتباط منفی و خطی بین رهبری بی بند و بار با رضایت از رهبری وجود داشت. ارتباط بالایی بین سبک رهبری تحولی و تعهد سازمانی وجود داشت. ناتگراس (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان ارتباط بین تصورات پیروان از کیفیت ارتباط و سبک رهبری ترجیحی، که بر روی ۱۰۵ نفر از کارکنان شرکتی در آمریکا انجام شده بود، دریافت که ارتباط مثبت و معنی داری بین کیفیت تصورات پیروان از رهبری و سبک رهبری تحولی نشان دادند. همچنین نتایج نشان داد که سبک رهبری تبدلی در سطح مقیاس ترکیبی، بدون در نظر گرفتن کیفیت رابطه، نسبتاً سازگار باقی مانده است. چامپن و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان سبک رهبری استفاده شده توسط مدیران پزشکی که بر روی ۲۲۴ مدیر بیمارستان انجام شده بود، دریافتند که رهبران ترکیبی از سبک های رهبری را استفاده کردند. همچنین رهبران در تصمیم گیریهایشان، نمونه های خوبی از رهبری فعال را نشان دادند. فرهنگ سازمانی، زمینه، گرایش شخصی و تاریخچه سبک در طول تجزیه و تحلیل های قیاسی به عنوان فاکتورهای مهم در تعیین نوع سبک رهبری به وسیله رهبران (مدیران) پزشکی، ظاهر شدند. ریتا من و استاک (۲۰۱۳) در پژوهشی که بر روی ۷۰۰ کارمند از ۵۰۰ شرکت آمریکایی انجام داده بودند، دریافتند که رهبری تحولی به صورت مثبتی بر درک کارکنان از شهرت سازمانی تأثیر می گذاشت، نه فقط به صورت مستقیم، بلکه غیرمستقیم، از طریق توانمندسازی کارکنان. رهبری تبدلی ارتباط منفی معنی داری بر شهرت سازمانی درک شده کارکنان داشت. گارسیا و همکاران (۲۰۱۰)، به بررسی تأثیر لذت تعهد و انگیزه در بازیکنان جوان فوتبال رقابتی پرداختند که هدف آنها تلاش برای یافتن رابطه بین انگیزه و تعهد در ورزش جوانان بود. برای این منظور ۴۵۴ بازیکن جوان فوتبال رقابتی را انتخاب کردند. برای انگیزه ورزش از پرسشنامه SMS و برای تعهد از پرسشنامه SCQ استفاده شد. یافته ها ارائه یک الگوی روشنی از تأثیر انگیزه و تعهد در لذت بردن از ورزش را نشان داد، که نتیجه

¹ - Swid

² - Notgrass

³ - Chapman

⁴ - Rita Men & Stacks

آن سهم مثبت لذت از انگیزه درونی، بیرونی و تعهد بود. لازم به ذکر است که انگیزه بیرونی سهم بالاتری در لذت بردن داشت.

طاهری و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان ارتباط بین سبک‌های رهبری مدیران گروه‌های آموزشی و رضایت شغلی اعضای هیئت علمی دریافتند که رضایت شغلی اعضای هیئت علمی در حد متوسط بوده و رابطه مستقیم و معنی‌داری بین سبک رهبری مدیران گروه‌های آموزشی و رضایت شغلی اعضای هیئت علمی دانشگاه وجود دارد. همچنین بین سبک ساختار مند (وظیفه مدار) مدیران گروه‌های آموزشی و رضایت شغلی اعضای هیئت علمی ارتباط آماری معنی‌داری مشاهده شد. یوسفی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان بررسی ارتباط تیپ شخصیتی و سبک رهبری مدیران بیمارستان‌های آموزشی علوم پزشکی شیراز دریافتند که در مورد تیپ‌های شخصیتی بیشترین فراوانی مربوط به افراد دارای تمایل به تیپ شخصیتی A بود و هیچ کدام از افراد مورد مطالعه تمایل شدید به تیپ شخصیتی B نداشتند. از نظر سبک‌های رهبری مدیران در بعد انسان‌گرا در سطح متوسط و در بعد وظیفه‌ای در سطح متوسط به بالا و قوی قرار داشتند. بین تیپ شخصیتی و سبک رهبری انسان‌گرا از نظر آماری رابطه معنی‌داری وجود داشت. حیدری و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهشی با عنوان رابطه‌ی توانمندسازهای تعالی سازمانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی در دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان که بر روی ۳۱۲ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته چابکی سازمانی، دریافتند که بین توانمندسازهای تعالی سازمانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی و ابعاد آن رابطه معنی‌دار وجود دارد و بهترین پیش‌بینی کننده قابلیت‌های چابکی سازمانی به ترتیب کارکنان، فرآیندها، محصولات و خدمات، رهبری، شرکاء و منابع و استراتژی می‌باشد. مقامی و عاصفی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان ارتباط بین سبک رهبری با رفتارهای مدیریت ریسک در مدیران گروه و رؤسای تربیت بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی مراکز استان‌های کشور دریافتند که بین سبک‌های رهبری و رفتارهای مدیریت ریسک مدیران ارتباط معنی‌داری مشاهده شد. حیدری ساربان (۱۳۹۲) در پژوهشی به این نتیجه رسید که بین ابعاد شایستگی، اثرگذاری، معنی‌داری و خودتعیینی توانمندسازی روانشناختی با تقویت کارآفرینی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. ابعاد شایستگی، اثرگذاری و خودتعیینی، توانایی تبیین ۰/۹۲ درصد از تغییرات متغیر تقویت کارآفرینی را دارا می‌باشد. عسکر اوغلی و عابدی (۱۳۹۲) در پژوهش خود به این نتایج

دست یافتند که رابطه‌ی معنی‌داری بین ابعاد توانمندسازی کارکنان با عملکرد شغلی وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد که شخصیت کارآفرینانه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی آذربایجان غربی بر عملکرد شغلی آنها به صورت مستقیم و به صورت غیرمستقیم از طریق توانمندسازی روانشناختی تأثیر می‌گذارد.

سلاجقه و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که بین تمام مؤلفه‌های توانمندسازی و مدیریت دانش ارتباط معنی‌داری وجود دارد و وضعیت توانمندسازی در جامعه‌ی مورد تحقیق مناسب است. شامی برزکی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خود به این نتایج دست یافت که اگر فرهنگ سازمانی در راستای ارتقای توانمندسازی کارکنان باشد، افراد بانگیزه و اشتیاق بیشتری به انجام وظایف شغلی می‌پردازند. همچنین اگر توانایی‌های کارکنان استفاده شود، امکان بروز خلاقیت و ابتکار عمل بیشتری وجود خواهد داشت. آقاجانی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خود به این نتایج رسیدند که رابطه‌ی بین توانمندسازی روانشناختی با رفتار شهروندی سازمانی، مثبت و معنی‌دار می‌باشد. شیخ یوسفی و همکاران (۱۳۹۲)، در پژوهش خود تحت عنوان رابطه‌ی سبک‌های رهبری مریان و انسجام گروهی تیم‌های بسکتبال حاضر در دهمین المپیاد ورزشی دانشجویان پسر کشور دریافتند که انسجام گروهی با سبک‌های رهبری آموزش و تمرین، دموکراتیک و حمایت اجتماعی رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. اما با سبک‌های رهبری آمرانه و بازخورد مثبت رابطه‌ی معنی‌داری وجود ندارد. شیربگی و حاجی‌زاده (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه‌ی ویژگی‌های سبک رهبری خدمت‌گزار مدیران مدارس متوسطه با توانمندسازی دبیران دریافتند که بین رهبری خدمت‌گزار و توانمندسازی دبیران رابطه‌ی مثبت و بالایی وجود دارد. از میان خرده مقیاس‌های رهبری خدمت‌گزار، شدت رابطه‌ی چشم‌انداز و اعتماد به عنوان دو ویژگی رفتاری مدیران بر اساس سبک رهبری خدمت‌گزار با توانمندسازی دبیران زیاد و مثبت بود. همچنین نتایج نشان داد که دو مؤلفه چشم‌انداز و اعتماد به لحاظ آماری به طور معنی‌داری توانمندسازی دبیران را پیش‌بینی می‌کنند. از طریق دیگر سایر خرده مقیاس‌های این سبک رهبری رابطه‌ی معنی‌دار آماری با توانمندسازی دبیران نداشتند.

پورسلطانی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان بررسی سبک رهبری خلاق مسئولان هیئت‌های ورزشی استان قم با توجه به سه دیدگاه رهبری تحول‌گرا، عمل‌گرا و مردم‌مدار دریافتند که

تفاوت معنی‌داری بین هر سه سبک رهبری خلاق بر اساس جنسیت مسئولان هیئت‌های ورزشی وجود داشت. همچنین به طور مجزا تفاوت معنی‌داری بین سبک رهبری خلاق تحول‌گرا بر اساس جنسیت مسئولان، بین سبک رهبری خلاق مردم‌گرا بر اساس جنسیت مسئولان وجود داشت. همچنین تفاوت معنی‌داری بین هر سه سبک رهبری خلاق بر اساس سمت مسئولان هیئت‌های ورزشی و به طور مجزا تفاوت معنی‌داری بین سبک رهبری خلاق تحول‌گرا بر اساس سمت مسئولان و تفاوت معنی‌داری بین سبک رهبری خلاق مردم‌مدار بر اساس سمت مسئولان وجود داشت. ولی بین سبک رهبری خلاق عمل‌گرا بر اساس سمت مسئولان تفاوت معنی‌داری وجود نداشت. از طرفی دیگر، تفاوت معنی‌داری بین هر سه سبک رهبری خلاق بر اساس وضعیت استخدامی مسئولان هیئت‌های ورزشی و تفاوت معنی‌داری بین هر سه سبک رهبری خلاق بر اساس سابقه فعالیت مسئولان هیئت‌های ورزشی وجود داشت. تهمانی و همکاران (۱۳۸۹)، در پژوهش خود با عنوان رابطه‌ی بین سبک رهبری و منبع قدرت مریمان تیم-های لیگ برتر والیبال کشور از دیدگاه بازیکنان دریافتند که مریمان به ترتیب از سبک‌های آموزش و تمرین، حمایت اجتماعی، بازخورد مثبت، آمرانه و دموکراتیک استفاده می‌کنند. دهقان و همکاران (۱۳۸۷)، با بررسی رابطه رفتار مریمان با گروه‌گرایی اعضای تیم ملی قایقرانی بانوان نشان دادند که مریمان بیشتر از رفتار آموزش و تمرین و کمتر از رفتار دموکراتیک استفاده می‌کردند. گروه‌گرایی نیز به ترتیب اهمیت فقط با رفتارهای بازخورد مثبت، حمایت اجتماعی و دموکراتیک ارتباط معنی‌دار و مثبتی داشت. حسینی (۱۳۸۶)، نشان داد که مریمان حاضر در لیگ برتر فوتبال ایران بیشتر از سبک رهبری آموزش و تمرین و کمتر از سبک رهبری دموکراتیک استفاده می‌کردند. نتایج تحقیق رابطه مثبت و معنی‌داری بین انسجام تکلیف و اجتماعی با سبک‌های رهبری آموزش و تمرین، دموکراتیک، حمایت اجتماعی و بازخورد مثبت و رابطه منفی معنی‌داری با سبک رهبری آمرانه نشان داد.

لذا پژوهش حاضر به طرح این پرسش می‌پردازد که آیا ارتباطی بین سبک‌های رهبری مدیران تربیت‌بدنی آموزش و پرورش شهر تهران با توانمندی کارکنان آن‌ها وجود دارد یا خیر؟ و از آنجا که پژوهش ذکر شده تاکنون در این مورد انجام نگردیده به نظر می‌رسد نتایج این پژوهش کمک شایانی به مدیران ورزش آموزش و پرورش شهر تهران نماید.

فرضیات تحقیق

بین سبک های رهبری مدیران با توانمندی کارکنان ادارات تربیت بدنی آموزش و پرورش شهر تهران رابطه معنی داری وجود دارد.

۱- بین **سبک رهبری آزادمنشانه** مدیران با توانمندی کارکنان ادارات تربیت بدنی آموزش و پرورش شهر تهران رابطه معنی داری وجود دارد.

۲- بین **سبک رهبری تلفیقی** مدیران با توانمندی کارکنان ادارات تربیت بدنی آموزش و پرورش شهر تهران رابطه معنی داری وجود دارد.

۳- بین **سبک رهبری آمرانه** مدیران با توانمندی کارکنان ادارات تربیت بدنی آموزش و پرورش شهر تهران رابطه معنی داری وجود دارد.

روش تحقیق

این تحقیق بر مبنای هدف از نوع تحقیقات کاربردی و بر حسب روش گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی است که برای جمع آوری اطلاعات و نظرات ذی نفعان از طریق میدانی و با استفاده از پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران و کارکنان تربیت بدنی آموزش و پرورش شهر تهران تشکیل دادند که حدوداً ۱۰۳ نفر می باشند. نمونه آماری از جدول مورگان استخراج شد، که تعداد آن برابر با ۸۰ نفر می باشد، که پس از توزیع پرسشنامه در بین اعضای جامعه آماری در انتها حدود ۷۷ پرسشنامه به طور صحیح برای تجزیه و تحلیل آماری عودت داده شد. ابزار تحقیق شامل: ۱- پرسشنامه سبک های رهبری مدیران (سالزمن و اندر کولک، ۱۹۸۲): هدف آن خودارزیابی در شرایط رابطه مداری و وظیفه مداری است، دارای ۳۵ بیانیه توصیفی می باشد، توسط خود مدیران و روسا پاسخ داده می شود و نیمرخ مرتبط با سبک های رهبری در سه طیف رهبری آزادمنشانه، رهبری تلفیقی و رهبری آمرانه را ترسیم می نماید. ۲- پرسشنامه توانمندسازی کارکنان اسپریتزر (۱۹۹۵) که مشتمل بر ۱۲ سؤال بوده و شامل مؤلفه های مؤثر بودن، معنی داری، احساس شایستگی و حق انتخاب می باشد. روایی محتوایی پرسش نامه مورد تأیید متخصصان علوم تربیتی قرار گرفته است. پایایی پرسش نامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه سبک های رهبری مدیران ۰/۸۷ و برای توانمندسازی کارکنان اسپریتزر ۰/۸۹. برآورد گردید. برای تجزیه و تحلیل از روش های آماری توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد.

یافته ها

بررسی طبیعی بودن توزیع داده ها: برای بررسی طبیعی بودن توزیع داده ها از آزمون کلموگروف اسمیرنوف استفاده شد. بر اساس این آزمون، وقتی توزیع داده ها نرمال می باشد که مقدار یا سطح معناداری بیشتر از عدد بحرانی در سطح ۰/۰۵ باشد. با توجه به جدول ۱، نتایج آزمون نشان می دهد که توزیع داده های به دست آمده نرمال می باشد. در نتیجه امکان استفاده از آزمون های پارامتریک وجود دارد و از این آزمون جهت بررسی معناداری فرضیه ها استفاده شد.

جدول ۱. نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف

Sig	Z	
۰/۰۶۷	۱/۳۰۲	سبک رهبری مدیران
۰/۰۹۸	۱/۶۶۵	رهبری آزادمنشانه
۰/۳۴۰	۰/۴۹۳	رهبری تلفیقی
۰/۲۸۰	۰/۹۷۰	رهبری آمرانه خودکامه
۰/۰۸۹	۱/۵۴۳	توانمندسازی کارکنان
۰/۲۲۰	۰/۴۹۵	مؤثر بودن
۰/۳۹۰	۰/۹۰۲	معنی داری
۰/۱۴۰	۰/۸۱۲	احساس شایستگی
۰/۰۶۴	۰/۴۵۴	حق انتخاب

فرضیه اول: بین سبک های رهبری مدیران با توانمندی کارکنان ادارات تربیت بدنی آموزش و پرورش شهر تهران رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول ۲. نتایج ضریب همبستگی پیرسون جهت آزمون فرضیه اول

متغیرها	توانمندی کارکنان
ضریب همبستگی	سطح معناداری
	تعداد نمونه های تحقیق
	(r)
سبک های رهبری مدیران	۰/۶۹۸
	۰/۰۰۰
	۷۷

با توجه به آزمون ضریب همبستگی پیرسون به عمل آمده و نتایج ارائه شده در جدول ۲، مشاهده می شود که بین مولفه سبک رهبری مدیران و توانمندی کارکنان ($r=0/698$ و $P=0/000 \leq 0/05$)، ارتباط معنی داری وجود دارد، بنابراین فرض صفر رد شده و در نتیجه بین سبک رهبری مدیران و توانمندی کارکنان در کارکنان ادارات تربیت بدنی آموزش و پرورش شهر تهران، ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد.

فرضیه دوم: بین سبک رهبری آزادمنشانه مدیران با توانمندی کارکنان ادارات تربیت بدنی آموزش و پرورش شهر تهران رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول ۳. نتایج ضریب همبستگی پیرسون جهت آزمون فرضیه دوم

متغیرها	توانمندی کارکنان	
	ضریب همبستگی	سطح معناداری
	(r)	تعداد نمونه های تحقیق
سبک رهبری آزادمنشانه	۰/۶۲۸	۷۷

با توجه به آزمون ضریب همبستگی پیرسون به عمل آمده و نتایج ارائه شده در جدول ۳، مشاهده می شود که بین مولفه سبک رهبری آزادمنشانه مدیران با توانمندی کارکنان ($P=0/000 \leq 0/05$) و ($r=0/628$)، ارتباط معنی داری وجود دارد، بنابراین فرض صفر رد شده و در نتیجه بین سبک رهبری آزادمنشانه مدیران و توانمندی کارکنان در کارکنان ادارات تربیت بدنی آموزش و پرورش شهر تهران، ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد.

فرضیه سوم: بین سبک رهبری تلفیقی مدیران با توانمندی کارکنان ادارات تربیت بدنی آموزش و پرورش شهر تهران رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول ۴. نتایج ضریب همبستگی پیرسون جهت آزمون فرضیه سوم

متغیرها	توانمندی کارکنان	
	ضریب همبستگی	سطح معناداری
	(r)	تعداد نمونه های تحقیق
سبک رهبری تلفیقی	۰/۶۳۳	۷۷

با توجه به آزمون ضریب همبستگی پیرسون به عمل آمده و نتایج ارائه شده در جدول ۴، مشاهده می شود که بین مولفه سبک رهبری تلفیقی مدیران با توانمندی کارکنان ($P=0/000 \leq 0/05$) و ($r=0/633$)، ارتباط معنی داری وجود دارد، بنابراین فرض صفر رد شده و در نتیجه بین سبک رهبری تلفیقی مدیران با توانمندی کارکنان در کارکنان ادارات تربیت بدنی آموزش و پرورش شهر تهران، ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد.

فرضیه چهارم: بین سبک رهبری آمرانه مدیران با توانمندی کارکنان ادارات تربیت بدنی آموزش و پرورش شهر تهران رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول ۵. نتایج ضریب همبستگی پیرسون جهت آزمون فرضیه چهارم

متغیرها	توانمندی کارکنان	
	ضریب همبستگی	سطح معناداری
	(r)	تعداد نمونه های تحقیق
سبک رهبری آمرانه	-۰/۶۱۲	۷۷

با توجه به آزمون ضریب همبستگی پیرسون به عمل آمده و نتایج ارائه شده در جدول ۵، مشاهده می‌شود که بین مولفه سبک رهبری آمرانه مدیران با توانمندی کارکنان ($P=0/000 \leq 0/05$) و $(I=-0/612)$ ، ارتباط منفی و معنی داری وجود دارد، بنابراین فرض صفر رد شده و در نتیجه بین سبک رهبری آمرانه مدیران با توانمندی کارکنان در کارکنان ادارات تربیت بدنی آموزش و پرورش شهر تهران، ارتباط منفی و معنی داری وجود دارد.

بحث و نتیجه گیری

نتایج آزمون ضریب همبستگی نشان داد که بین سبک های رهبری مدیران با توانمندی کارکنان ادارات تربیت بدنی آموزش و پرورش شهر تهران ارتباط معنی داری وجود دارد بنابراین فرض صفر رد و فرض پژوهشی مورد تأیید قرار گرفت. هیچ تردیدی نیست که موفقیت هر سازمان یا گروه در درون سازمان تا حد زیادی به شایستگی رهبر سازمان بستگی دارد. یک سازمان، خواه واحد تجاری، نهاد دولتی یا آموزشی باشد، شایستگی رهبری سازمان، تعیین کننده شایستگی سازمان خواهد بود. رهبران موفق، همواره در پی ایجاد تحول‌اند و می‌کوشند تا از موفقیت‌ها بیشترین استفاده را ببرند، در کارکنان خود ایجاد انگیزش می‌کنند تا بازدهی خود را بالا ببرند، اشتباهات را اصلاح می‌کنند و سازمان را در جهت اهدافش سوق می‌دهند. اهمیت رهبری در موفقیت سازمان، در نیازی نهفته است که سازمان به جهت هماهنگی و کنترل، به آن دارد. موجودیت هر سازمان برای تأمین یا دستیابی به هدفی است که افراد نمی‌توانند به تنهایی بدان دست یابند. رهبری بر متغیرهای از جمله توانمندسازی کارکنان در ارتباط می‌باشد و قادر به رساندن کارکنان سازمان به حد اعلای قابلیت های خود می‌باشد. نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق شیربگی و حاجی‌زاده (۱۳۹۱)، غفوری و همکاران (۱۳۸۸)، مرادی (۱۳۸۳)، سوئید (۲۰۱۴)، رنگ (۲۰۰۲) و اولیویانولان و همکاران (۲۰۰۰) که نشان دادند بین سبک های رهبری و توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؛ همسو می‌باشد.

شیربگی و حاجی‌زاده (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه‌ی ویژگی‌های سبک رهبری خدمت‌گزار مدیران مدارس متوسطه با توانمندسازی دبیران دریافتند که بین رهبری خدمت‌گزار و توانمندسازی دبیران رابطه‌ی مثبت و بالایی وجود دارد. از میان خرده مقیاس‌های رهبری خدمت‌گزار، شدت رابطه‌ی چشم‌انداز و اعتماد به عنوان دو ویژگی رفتاری مدیران بر اساس سبک رهبری خدمت‌گزار با توانمندسازی دبیران زیاد و مثبت بود. همچنین نتایج نشان داد که

دو مؤلفه چشم انداز و اعتماد به لحاظ آماری به طور معنی داری توانمند سازی دبیران را پیش بینی می کنند. از طریق دیگر سایر خرده مقیاس های این سبک رهبری رابطه ی معنی دار آماری با توانمند سازی دبیران نداشتند. عدالتی و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین سبک های رهبری مدیران و توانمند سازی کارکنان صنایع کوچک شهرک های صنعتی استان کرمان پی بردند که بین سبک های رهبری مدیران سازمان مورد مطالعه و میزان توانمندی کارکنان شاغل رابطه معنا داری وجود دارد. غفوری و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان رابطه بین سبک های رهبری و بهره وری مدیران سازمان های ورزشی دریافتند که بین میزان توجه به بعد انسان گرایی و همچنین بعد وظیفه گرایی رهبری و میزان بهره وری مدیران رابطه ی معنی داری وجود ندارد. با این حال، زمانی که انسان گرایی و وظیفه گرایی در سطح متوسطی قرار داشتند، میانگین بهره وری در حد بالاتری بود. از آنجایی که بین میزان توجه به هر دو بعد انسان گرایی و وظیفه گرایی (سبک تلفیقی) با بهره وری رابطه ی معنی دار منفی مشاهده شد، می توان چنین استنباط کرد که با استفاده از سبک تلفیقی (به دلیل منفی بودن رابطه) میزان بهره وری کاهش یافته است. به طور کلی یافته های این تحقیق، بر لزوم توجه مدیران به بعد انسان گرایی یا وظیفه گرایی برای داشتن سطوح بهره وری بالاتر تأکید دارد.

رنگ (۲۰۰۲)، در پژوهشی به بررسی رابطه بین سبک رهبری مربیان با انسجام گروهی و تعداد بردهای تیم های فوتبال دانشگاهی پرداخت و نشان داد که تفاوت معنی داری بین انسجام گروهی تیم های موفق و تیم های ناموفق وجود دارد. مربیانی که از سبک های رفتار آموزش و تمرین، دموکراتیک، حمایت اجتماعی و بازخورد مثبت استفاده می کردند تیم های منسجم تری داشتند. تیم های دختران نمرات بالاتری را در انسجام گروهی بدست آوردند.

کارمندان هر سازمانی دارای علایق و خصوصیات متفاوتی می باشند. به طور حتم ویژگی تمامی کارمندان یک سازمان نمی تواند به صورت صد در صد مشترک باشد. این تفاوت از زمانی به سازمان دیگر نیز متفاوت می باشد. هر سازمانی به صورت کلی کارکنان متفاوت تری نسب به سازمان های دیگر را دارد. با این اوصاف این سبک های رهبری مدیر می باشد که می تواند با توجه به شرایط گوناگون کارکنان را توانمند سازد. یک مدیر با سبک رهبری مناسب خود می

تواند کارکنان هر سازمانی را توانمند سازد. نتایج تحقیق حاضر در سبک رهبری آمرانه با تحقیق غفوری و همکاران (۱۳۸۸)، حسینی (۱۳۸۶)، مرادی (۱۳۸۶)، عدالتی و همکاران (۱۳۸۹) و ریتا من و استاک (۲۰۱۳) همسو بود. آنان در تحقیقات خود به نحوی اشاره نمودند که بین سبک رهبری آمرانه و موفقیت، توانمندسازی و بهره‌وری کارکنان رابطه منفی وجود دارد.

ادارات تربیت بدنی آموزش و پرورش یکی از سازمان‌های کلیدی و مهم در جامعه حاضر می‌باشد. این اداره متولی ورزش در مدارس شهر تهران می‌باشد. اهمیت این سازمان در پیاده‌سازی استاندارد ورزش در مدارس به خوبی درک می‌شود. با توجه به اهمیت این ادارات، توجه به کارکنان آن نیز ضروری می‌باشد. توانمندی کارکنان در این اداره به خوبی می‌تواند بار اضافی را از روی مدیران این سازمان بردارد. در صورتی که کارکنان این ادارات دارای توانمندی مناسبی باشند به طور حتم در پیشبرد اهداف سازمانی ادارات تربیت بدنی آموزش و پرورش نیز کمک‌ساز می‌گردد. با توجه به نتایج تحقیق مشخص گردید در صورتی که مدیران با انتخاب سبک رهبری مناسب با سازمان و کارکنان؛ می‌توانند به راحتی کارکنان خود را توانمند سازد و این امر از آن جهت ضرورت دارد که سبب ساز ایجاد حس انگیزه و شادابی در کارکنان می‌گردد و کارکنان را نسبت به سازمان و وظایف خود متعهد تر می‌نماید. با این توضیح انتظار می‌رود مدیران ادارات تربیت بدنی آموزش و پرورش شهر تهران با انتخاب سبک رهبری مناسب در اداره خود سبب ایجاد توانمندی در کارکنان خود گردند.

منابع

- اسکات، دی‌سینتیا و تی‌زافه (۱۹۸۸). **تواناسازی کارکنان**. ترجمه: مهدی ایران‌نژاد (۱۳۷۵)، کرج: مؤسسه‌ی تحقیقات و آموزش مدیریت.
- افجه، سید علی اکبر. میری، عبدالرضا (۱۳۸۸)، الگوی توانمندی برای ارتقاء عملکرد کارکنان صنعت قطعه‌سازی خودرو در ایران، **فصلنامه‌ی علوم مدیریت ایران**، شماره ۱۴، صص: ۱۶۹-۱۴۹.
- آقاجانی، حسنعلی، صمدی میارکلائی، حسین، صمدی میارکلائی، حمزه (۱۳۹۲)، ارتباط رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان، **مدیریت دولتی**، دوره ۵، شماره ۲، صص: ۱۸-۱.
- بنسبردی، علی (۱۳۹۰). **رابطه توانمندسازی با آمادگی برای تغییر در کارکنان اداره تربیت بدنی کرج**، اولین همایش ملی تربیت بدنی و علوم ورزشی، آمل: دانشگاه آزاد اسلامی واحد آیت‌اله آملی.

پایمزد، مرتضی (۱۳۹۱). **ارتباط بین هوش عاطفی با سبک رهبری تحول آفرین مدیران ادارات ورزش و جوانان استان قم**، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ارومیه، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.

پورسلطانی، حسین، واقفی راحله، زارعیان، حسین، موسوی راد، سیده طاهره. (۱۳۹۰). بررسی سبک رهبری خلاق مسئولان هیئت های ورزشی استان قم با توجه به سه دیدگاه رهبری تحول گرا، عمل گرا و مردم مدار. دوفصلنامه **پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی**، (۲): ۳۱-۴۳.

جباری، غلامرضا (۱۳۷۹). **بررسی سبک رهبری، توانایی ها و نحوه عملکرد مربیان فوتبال باشگاه های دسته اول و دوم کشور (جام آزادگان)**، پایان نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس.

حسینی کشتان، میثاق. (۱۳۸۶). **ارتباط بین سبک های رهبری مربیان و انسجام تیمی تیم های فوتبال لیگ برتر ایران**، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه گیلان.
حیدری ساریان، وکیل. (۱۳۹۲). نقش توانمندسازی روانشناختی بر تقویت کارآفرینی روستایی (مطالعه موردی: استان اردبیل)، **مجله جغرافیا و توسعه ناحیه ای**، شماره ۲۹، صص: ۲۳۷-۲۱۷.

حیدری، مرضیه، سیادت، سیدعلی، هویدا، رضا، شاهین، آرش (۱۳۹۳). رابطه ی توانمندسازهای تعایل سازمانی و قابلیت های چابکی سازمانی در دانشگاه های دولتی شهر اصفهان، فصلنامه علمی پژوهشی **رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، (۱): ۲۱-۳۷.

سلاجقه، سنجر، پوررشیدی، رستم، موسایی، محمود (۱۳۹۲). تحلیل توانمندسازی روانشناختی کارکنان و رابطه آن با مدیریت دانش، فصلنامه **مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)** (۲۳): ۷۲-۹۹: ۱۱۸-۹۹.
شائمی برزکی، علی، حاتم پور آذرخوارانی، فاطمه، رادمهر، رضا. (۱۳۹۲). رابطه فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان دانشگاه، **مجله تحقیقات نظام سلامت**، دوره ۹، شماره ۶، صص: ۶۳۹-۶۳۰.

شکور، مهسا، بذرافکن، لیلیا، علیزاده، مریم، قاسمی، مژده. (۱۳۹۰). سبک رهبری و رهبری اثربخش در مدیران سطوح میانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سال ۱۳۸۸. **مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی**، ویژه- نامه توسعه آموزش و ارتقای سلامت، (۹): ۱۱-۱۲۵۵-۱۲۶۴.

شیربگی، ناصر، حاجی زاده، سارا. (۱۳۹۱). بررسی رابطه ی ویژگی های سبک رهبری خدمت گزار مدیران مدارس متوسطه با توانمندسازی دبیران. **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، (۴): ۸۱-۹۹.

طاهری، ماهدخت، اسدی لویه، عطا... خوشرنگ، حسین. (۱۳۹۳). ارتباط بین سبک های رهبری مدیران گروه های آموزشی و رضایت شغلی اعضای هیئت علمی، **پرستاری و مامایی جامع نگر**، (۲۴): ۵۶-۶۳.

- طرخان، فاطمه (۱۳۹۱). **بررسی رابطه هوش هیجانی با سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا) مدیران میانی سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی در شهر تهران**، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده علوم اجتماعی .
- غفوری، فرزاد، تجاری، فرشاد، بهاری، صالح. (۱۳۸۸). رابطه بین سبک‌های رهبری و بهره‌وری مدیران سازمان‌های ورزشی، **پژوهش در علوم ورزشی**، ۲۵: ۴۱-۵۰.
- مقامی، عاصفی، احمدعلی. (۱۳۹۲). ارتباط بین سبک رهبری با رفتارهای مدیریت ریسک در مدیران گروه و رؤسای تربیت‌بدنی دانشگاه‌های آزاد اسلامی مراکز استان‌های کشور، **مدیریت ورزشی**، ۱۶: ۹۷-۱۱۳.
- Amichai, Y.H., Katelyn, Y.A.M. and Samuel, A., (2008). "Assessment of Organizational Involvement in Implementing Empowerment". **Journal of Computers in Human Behavior**, Vol. 14, pp. 34-49.
- Chapman, A.LN., Johnson, D., Kilner, K. (2014). Leadership styles used by senior medical leaders. **Leadership in Health Services**, 27(4): 283 – 298.
- Chen, M. H. (2007). **Exploring the relationship between effective coaching leadership, group cohesion, and achievement motivation in college basketball teams in Taiwan**. Unpublished Doctoral Dissertation, Sport Management, United States Sports Academy.
- George, J.M; and Jones, G. r. (1999). Understanding and managing organizational behaviour. New Yourk: **Addison – Wesley publishing company**, 84.
- Gibson, J. L, Ivancevich, J. M, and Donnelly, J. H. (2000). **Organizations-behavior**, structure, processes. Tenth Edition. Boston: McGraw- hill, 76.
- Kuokkanen, L. Suominen, T. (2009). "Effects of Organizational Change on Work-related Empowerments, Employee Satisfaction, and Motivation", **Nursing Administration Quarterly**, 33: 116-124.
- Lawler, Edward E.III. (1994) From Job-based to Competency-based Organizations. **Journal of Organizational Behavior**, 15: 3-15
- Notgrass, D. (2014). The relationship between followers' perceived quality of relationship and preferred leadership style. **Leadership & Organization Development Journal**, 35 (7): 605 – 621.
- Proctor, Tony & Doukakis, Ioanna. (2003). "Change management: the role of internal communication and employee development". **Corporate Communications: An International Journal**, 8: 268-277.
- Rita Men, L., Stacks, D.W. (2013). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation, **Journal of Communication Management**, 17(2): 171 – 192.
- .Swid, A.(2014). Police member's perception of their leaders' leadership style and its implications. **International Journal of Police Strategies & Management**. 37 (3): 579 – 595.
- Ulrich, D., Lake, D. (1990). **Organizational Capability: Competing from the Inside out**, New York: John Wiley & Sons, 569.
- Whetten, D Cameron, K. (1998). **Developing management skills**. New-York: Addison Wesley

- White. J, (2006), **multiple invalidities**, in J. A. Schuler (Ed.), Howard Gardner under fire: The rebel psychologist faces his critics, p. 45–72. Chicago: Open Court.
- Winston, B.E, Patterson, K. (2006), “An Integrative Definition of Leadership” **International Journal of Leadership Studies**,1: 6-66.